



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Zmapování spokojenosti zaměstnanců s efektivitou komunikace  
v organizaci**

**Mapping of Employee Satisfaction with Effectiveness  
of Communication in Organization**

Student:

Marie Uhrová

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
Marie Uhrová

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Anně Duškové za ochotu a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Interpersonální a firemní komunikace a její nástroje .....</b>	<b>2</b>
2.1 Proces komunikace .....	2
2.1.1 Překážky a poruchy v komunikaci.....	4
2.1.2 Verbální a neverbální komunikace.....	5
2.2 Zásady efektivní komunikace .....	7
2.3 Komunikační toky v organizaci.....	10
2.3.1 Sestupná komunikace .....	11
2.3.2 Vzestupná komunikace.....	12
2.3.3 Horizontální (laterální) komunikace .....	13
2.3.4 Diagonální komunikace .....	13
2.4 Komunikační nástroje.....	14
2.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář.....	14
2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií.....	16
2.4.3 Další prostředky a formy interní komunikace .....	18
<b>3. Charakteristika průzkumu a vybrané techniky sběru empirických dat..</b>	<b>19</b>
3.1 Vybraná technika sběru empirických dat.....	20
3.2 Etapy provedení empirického sociologického průzkumu .....	22
<b>4. Dotazníkový průzkum ve vybrané organizaci a návrh opatření na zefektivnění komunikace .....</b>	<b>25</b>

4.1	Charakteristika vybrané organizace .....	25
4.2	Postup pro zmapování interní komunikace v organizaci .....	28
4.2.1	Přípravná fáze .....	28
4.2.2	Realizační fáze průzkumu .....	29
4.2.3	Analýza získaných dat .....	30
4.3	Vyhodnocení výsledků průzkumu a doporučení na řešení zjištěných problémů .....	41
4.3.1	Vyhodnocení sestupné komunikace .....	41
4.3.2	Vyhodnocení vzestupné komunikace .....	42
<b>5.</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>45</b>
	Seznam použité literatury .....	46
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1. Úvod

Téma „Firemní komunikace“ je důležitým procesem ve firmě. Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv skupinové činnosti. Nedostatky, poruchy a chyby jsou prvotní příčinou konfliktů. Špatně fungující systém snižuje kvalitu práce, produktivitu a týmovou práci. Musí dokázat druhé zaujmout, motivovat, a naslouchat. Toto téma jsem si zvolila, jelikož mnoho managerů nemá jasnou představu jak by měla správná komunikace vypadat. Mnohdy nejsou k dispozici potřebné informace o zpětné vazbě. Tato turbulentní doba nabádá spíše k rychlému a ziskovému cíli, který vede k získání a udržení vlastní pozice. Tímto způsobem se plně nevyužívá lidský kapitál a mnoho prostředků není uplatněno.

Průzkum budu provádět na základní škole v Raškovicích. Tato škola má 43 zaměstnanců, je to poměrně prestižní škola s širokou organizační strukturou. Zjišťovaný problém provedu na celém souboru (ředitelka, zástupce ředitele, sekretariát, učitelé, řadoví zaměstnanci – kuchařky, školník, uklízečky, personál).

Cílem této bakalářské práce je identifikovat slabé a silné stránky v systému firemní komunikace, především odhalit případná problémová místa uvnitř i vně školy. V neposlední řadě tato analýza odhalí již probíhající skryté konflikty. Údaje sledovaném problému jsem získala pomocí dotazníkového průzkumu. Dotazníkový průzkum je vhodný, protože oslovím celý základní soubor (všechny zaměstnance), zároveň zachovám jejich anonymitu, čímž se zvyšuje přesnost a reprezentativnost těchto údajů.

Přínosem je navržení opatření, která by mohla zjištěné problémy pomoci řešit, a to úplně nebo alespoň částečně.

## **2. Interpersonální a firemní komunikace a její nástroje**

Umění komunikovat patří mezi nejdůležitější vlastnosti manažera a je tím efektivnější, čím více myšlenek spolu příjemce sdělení a jeho vysílatel sdílejí. Interpersonální komunikace má dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) mnoho forem a plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Údaje, které získávají manažeři od zaměstnanců a předávají je dalším zaměstnancům se nazývá primární způsob komunikace. Dozvídají se z okolí důležité informace, které jsou nezbytné pro účinnou komunikaci. Metoda, používaná k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, částečně závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma podstatným odesílatelům informací, tj. k sobě samému a jiným pracovníkům.

Podle Hlouškové (1998, s. 9) „vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace“ ale upozorňuje na to, že se jedná o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které poskytne vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální vykonávání povinností. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 503) může být manažerská komunikace definována jako „komunikace týkající se opatření, která směřuje k dosažení žádoucího výsledku“ a upozorňuje, že zájmem efektivního řízení je porozumění této problematice, která prostupuje všemi manažerskými činnostmi, což je dáno zpravidla prací s informacemi. Komunikování zahrnuje emocionální psychologické a mentální charakteristiky jedince a také technické prostředky použité ke komunikování, které skutečnou komunikaci mohou zkreslit.

### **2.1 Proces komunikace**

Komunikaci definují Koontz a Weihrich (1993, s. 507) jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“. Prvky komunikace je odesílatel, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Začíná u odesílatele u něhož vznikne myšlenka nebo nápad. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) dodávají, že rozhodujícím momentem je pochopení daného



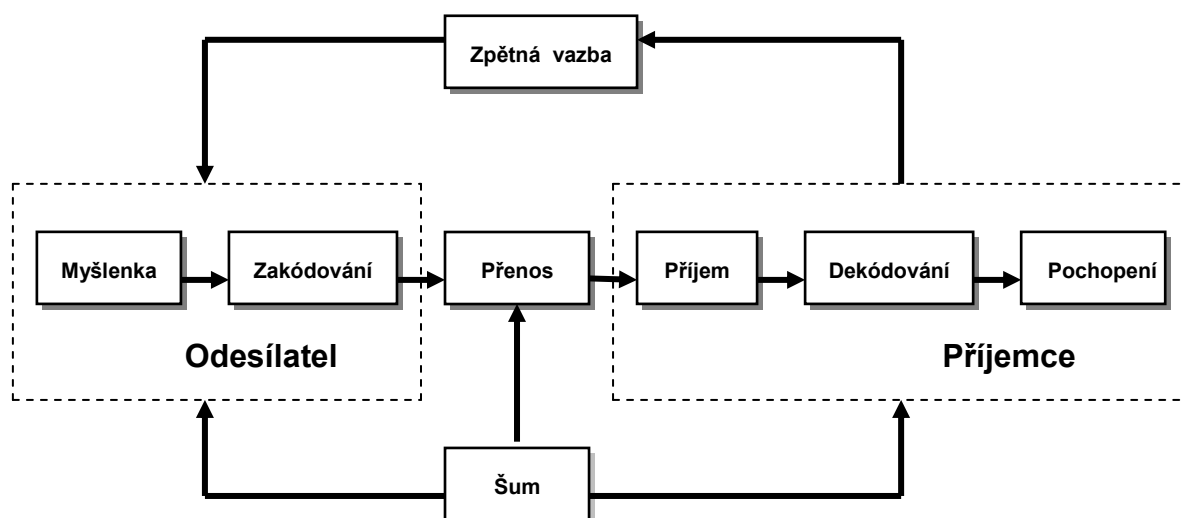
sdělení příjemcem. Špatná interpretace směřuje k neefektivní komunikaci, která je následkem nepříznivých následků.

Další fází dle Koontze a Weihricha (1993) je kódování myšlenky a to takovým způsobem, který je srozumitelný jak pro odesílatele tak pro příjemce například převedením do jazyka. Odesílatel a příjemce jsou spojeni kanály, které uskutečňují přenos sdělení ústní, písemnou nebo jinou formou dejme tomu telefonickým způsobem. Je možno použít více komunikačních kanálů čímž můžeme zvýšit efektivnost komunikace.

Poté příjemce sdělení dekóduje do myšlenky, kdy při používání stejných nebo alespoň velmi podobných symbolů se komunikace zpřesňuje. Finálním procesem je pochopení, kdy toto porozumění musí nastat jak u příjemce tak u odesílatele podle očekávání odesílatele. Případné nepochopení myšlenky je způsobeno omezeným myšlením a to za předpokladu pokud dané informace jsou v rozporu s uznávaným hodnotovým systémem. Prostřednictvím zpětné vazby získáme informace o správném zakódování, přenesení, dekodování a následným pochopením informací, které jsou určujícími faktory efektivní komunikace.

Bedrnová a Nový (2002) zdůrazňují, že efektivní zpětná vazba poskytuje ovlivňování směřující k určitému cíli. Svou pozornost věnují také účinné zpětné vazbě, která by měla být zaměřena na pomoc pracovníkovi, konkrétní, popisující, načasovaná, v situaci kdy je pracovník schopen ji přijmout, jasná a hodnotná.

Obr. 2.1 Model procesu komunikace



Pramen: Koontz H., Weihrich H., Management, 1993, str. 510

### 2.1.1 Překážky a poruchy v komunikaci

Při komunikaci se může vyskytnout jakýkoliv šum tedy rušivý činitel, který může dané očekávané sdělení zdeformovat. Tímto narušením může být hluk bránící jasnému myšlení, používáním nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu, malá pozornost ale i špatné použití jazyka či gesta. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) poukazují na vybudování efektivní komunikace uvědoměním a pochopením bariér jak v podnikové tak v interpersonální komunikaci. Zdrojem šumů může být odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností jejímž výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování, dekodování a následná zkreslená komunikace.

Selektivním vnímáním lidé vnímají jen ty části komunikace, které jsou v souladu s jejich názorem nebo jej potvrzují. Tento šum může vyústit do stereotypního chování se sklonem slyšet pouze takové věci, které utvrzují jejich představu. Špatnou schopností naslouchat nedosáhneme požadovaných cílů diskuse, zpětné vazby či správnému předání pracovních pokynů. Autoři uvádějí i další zdroje šumů kupříkladu hodnocení sdělení, kdy sdělení vyhodnotí příjemce dříve než proběhne celá komunikace nebo filtrování informací kdy odesílat podá

informaci tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Ve více hierarchické organizaci se filtrování informací vyskytuje častěji než v ploché organizaci, která tento nedostatek eliminuje. Sématické problémy jsou způsobeny například používáním vnitroskupinového jazyka v případech zapojení cizí osoby do skupiny nebo využíváním odborných termínů a obrátů kdy se může stát, že komunikátor i příjemce mluví stejným jazykem, ale přitom si nebudou rozumět. Také věrohodnost zdroje čili míra důvěry mezi komunikátorem a příjemcem ovlivňuje příjemce.

### **2.1.2 Verbální a neverbální komunikace**

Bedrnová a Nový (2002) upozorňují, že při komunikaci je důležitý nejen obsah a způsob sdělení, ale jako klíčové hledisko považují jak při dané situaci komunikátor vypadá a jak se chová. Komunikaci pak rozlišují na verbální a neverbální, které nelze od sebe oddělit. Při určitém hovoru na nás nepůsobí pouze obsah sdělovaného, ale více vnímáme jak se účastník při komunikaci tváří, jaký má postoj a gesta. Svou pozornost zaměřují také na míru empatie člověka, kde uvádějí, že lidé s vyšší mírou empatie jsou zpravidla schopni vnímat více znaků, což je potřebný předpoklad pro dobrého manažera.

#### ***Neverbální komunikace***

Způsoby neverbální komunikace podle Křivohlavého (in Bedrnová, Nový 2002) je výraz obličeje, doteky, oddálení, postoje, pohyby, pohledy, tóny řeči, tempo řeči a další projevy.

Podle Bedrnové a Nového (2002) je nutné komunikovat komplexně, není proto přípustné zaměřit se pouze na jeden prvek, který danou komunikaci zdeformuje. Prostřednictvím neverbální komunikace sdělujeme své prožitky a pocity. Jednou z těchto jevů je tzv. proxemika, vyjadřující vzdálenosti, úhly, které mezi sebou při vzájemné komunikaci zaujímáme. Důležitým aspektem je osobní zóna představující ochranný prostor, který nás obklopuje. Tento prostor se u každého jedince liší dle vzájemného vztahu. Nejužší prostor je určen pro naše nejbližší, partnery a rodiče, zatímco největší odstup si udržujeme s lidmi které neznáme.

Autoři rovněž upozorňují na příklony, odklony, doteky či výraz na obličeje. Největší význam kladou na mimiku a gestikulaci, kdy tuto formu komunikace znázorňují jako ilustraci toho co je sdělováno verbálně, symboly či signály, mechanismy adaptace a projevy spontaneity.

Rovněž je sledován výraz obličeje, znázorňující prožitky a motivy chování jedince. Pozornost je věnována především očím a úsměvu, kdy tyto formy komunikace jsou nejméně náročné, ale mnohdy velmi důležité.

Bělohlávek (1996) připomíná, že pro manažery má neverbální komunikace dvojitý smysl. První je rozeznat pocity druhé osoby během jednání a další je možnost vytvořit u druhé osoby pozitivní dojem pomocí výrazů a gest. Doplnuje i význam ticha pro uspořádání myšlenek, kdy například při běžné konverzaci nabídneme druhé straně několik vteřin ticha po položení otázky.

### ***Verbální komunikace***

Bedrnová a Nový (2002) odlišují neverbální komunikaci od verbální tím, že tato forma komunikace používá specifické znakové systémy (řeč a písmo). Tyto systémy jsou dány konvencí a představují obecný systém významu přijímaný všemi členy určitého společenství. Autoři považují za nezbytné, aby všichni členové měli podobný vztah k jednotlivým slovům a aby dokázali jednotně chápat i danou situaci sociálního styku. Důležitou složkou je rovněž paralingvistika, tedy nejrůznější zvukové a mimoslovní projevy, které danou řeč běžně doprovázejí. Výskyt negativních paralingvistických jednotek znamená projev úzkosti, nejistoty nebo nízkou jazykovou kulturou mluvčího.

### **Formy verbální komunikace**

Verbální komunikace se rozděluje na mluvenou a písemnou komunikaci. Mluvená řeč zahrnuje dialog a komunikaci v malých a velkých skupinách. Dialog patří mezi nejrozpracovanější formy sociální komunikace, kdy dochází k výměně rolí mezi

mluvčím a posluchačem. Připomínají, že je důležité, aby posluchač skutečně aktivně naslouchal mluvčímu což vede k úspěšné komunikaci.

Komunikace v malé skupině znamená proces kdy se účastní více než dvě osoby a méně než třicet, například pracovní porada. Komunikace k velké skupině se vyznačuje nepřítomností zpětné vazby, kdy se hovoří o tzv. rétorice v jejímž rámci záleží především na schopnosti mluvčího srozumitelně vyjádřit své názory a přitom dostatečně přihlížet ke konkrétnímu publiku, od něhož často chybí zpětná vazba.

Písemná forma je málo bezprostřední, využívají se zjednodušené formy, stručné sdělování faxe nebo počítačovou sítí. Její přednosti autoři spatřují v možnosti uchování a použití pro následnou kontrolu, čímž je písemná komunikace zrychluje a zefektivňuje.

Holá (2006) připomíná nenahraditelnost ústní komunikace pomocí okamžité interakce, která dokáže odstranit nedorozumění a omezit tak vznik informačního šumu. Také upozorňuje na výhody, mezi které patří okamžitá zpětná vazba, která předpokládá otevřený dialog nikoliv direktivní monolog. Nevýhody této komunikace spatřuje autorka ve vyšší časové náročnosti, ve zvýšených nákladech na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími a také poukazuje na časté nezachycené informace, které je proto nutné doplnit pro uchování písemnými záznamy.

## **2.2 Zásady efektivní komunikace**

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 213) je efektivní taková komunikace, „při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty“, které jsou schopny informace správně kódovat i dekódovat, přičemž dostatečně efektivní komunikace připustí ovlivňování a zpětnou vazbu. Skutečná komunikace je podmíněna pozitivní orientací a pozitivním myšlením účastníků, kdy tito účastníci vidí jednotlivé body jako inspirující a poskytující příležitosti a výzvy.

Bedrnová a Nový (2002) zaměřují svou pozornost rovněž na asertivitu, která je výrazem toho, že člověk dokáže žít jako dospělá, nezávislá osoba, ctící práva druhých a je rovněž schopna respektovat názory druhých. Zároveň zná svá práva, která dokáže prosadit a nebojí se vyjádřit svůj názor. Autoři vycházejí z řad výzkumu a pozorování mezilidské komunikace, kdy byla definována tzv. asertivní práva, tedy přirozená práva každého člověka být sám sebou vedle druhých lidí, mezi nimi, s nimi a pro ně. Projevy asertivního přístupu spatřují zejména v následujících sociálních dovednostech:

- umět se spontánně projevit
- zvládnout přiměřenou míru sebeotevření
- dokázat prosadit oprávněný požadavek
- umět požádat o laskavost
- dokázat odmítnout bez nadbytečných pocitů viny a také bez nadbytečných omluv a vysvětlování
- umět poskytnout zpětnou vazbu (zejména kritiku)
- umět přijmout zpětnou vazbu

Bedrnová a Nový (2002) tvrdí, že předpokladem fungování organizace je životaschopný komunikační systém. Pokud organizaci chybí komunikační síť, může se setkat s problémy, které mohou ve svých důsledcích přivodit vážné problémy a dokonce i její krach.

Na to, že komunikace není jednoduchou záležitostí rovněž upozorňuje Plamínek (2008) a vymezuje šest předpokladů úspěšné komunikace:

**1. Sebepřijetí** je podstatným požadavkem efektivní komunikace. Rozumět sama sobě a také aby i ostatní rozuměli naše sdělení, která by měla být harmonická a to tehdy pokud všemi komunikačními kanály proudí významově stejné informace. Cesta k sebeepochopení a sebepřijetí se projevuje u schopnosti vidět se očima vnějšího pozorovatele, získat jeho odstup a začít vnímat pocity a stavy,

kteře se uvnitř vlastního organismu vyvíjejí. Jestliže dokážeme svůj vnitřní stav a pocity poznat a pojmenovat, můžeme je také přijmout a hovořit o nich.

**2. Opravdovost** plní čistící funkci komunikace, jelikož mluvit pravdu je nejvěrohodnější a nejvíce harmonická forma komunikace. Nemusíme se obávat následných rozporů mezi různými složkami svého sdělení. Důležité je abychom daný problém nedefinovali jako zcela opačný a tím deformovali skutečnou efektivní komunikaci. pokud chceme určitou osobu pochválit, měla by to být upřímná a zasloužená pochvala.

**3. Porozumění** patří mezi další důležité pilíře účinné komunikace. Rozumět ostatním je založeno na předpokladu, že komunikace je postavena především na sdělení něčeho než na proudu informací. Autor zde upozorňuje na klíčový požadavek efektivního naslouchání a schopnost empatie, tedy vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů a stavů pronášejícího člověka. Připomíná, že tato schopnost je také výhodná a ve svém důsledku nám pomáhá se sdělováním, jelikož víme-li co se děje uvnitř komunikátora jsme schopni formulovat daný děj a efektivně mu pomáhat nebo jej o něčem přesvědčit.

**4. Respekt** znamená dosáhnutí empatického naslouchání a ochotu respektovat komunikačního partnera i s jeho pocity, názory. Tyto názory nám mohou být velmi vzdálené. Jsou vymezeny jako akceptace tudíž projev respektu ke komunikačnímu partnerovi a umožnění mít práva, určité emoce a názory. Pomocí akceptace vidíme problémové situace z jiného pohledu, otevírá nám cestu k řešení konfliktů nenásilným způsobem. Pokud bychom se nesnažili pochopit zloděje nebo teroristy nikdy bychom nedokázali víc než používat k nim obyčejnou represii.

**5. Nadhled** kdy v určitých situacích nemůže být problém rozeznán pozorováním části celku, ale jen pozorováním celku v daném kontextu. Je to za situace, kdy je žádoucí odstoupit a začít vnímat situaci a vývoj této situace jako nezávislý pozorovatel, který není ovlivněn žádným dílčím faktorem a posuzuje jen celek a to nestranně a neutrálně. Získat nadhled a z něho vnímat celistvost přináší

možnost formulovat myšlenky při komunikaci tak, aby byly přijatelné pro obě strany a nepřinášely napětí a konflikty.

**6. Nestrannost** se projevuje především činy a týká se jak lidí tak věcí. Při nestrannosti vzniká důvěra a je nutné aby účastník komunikace považoval danou osobu za neutrálně subjektivní.

Uvedených šest komunikačních návyků je zachycením jakési cesty, kterou je možné v komunikaci projít. Od prvního k šestému návyku roste jak náročnost tak i zvládnutí této cesty. Je odrazem určité posloupnosti, která je dána předpokladem zvládnutí pokročilejšího návyku při zvládnutí předcházejícího návyku, ale zcela určitě se vyplatí, neboť efektivita komunikace se následně zvyšuje.

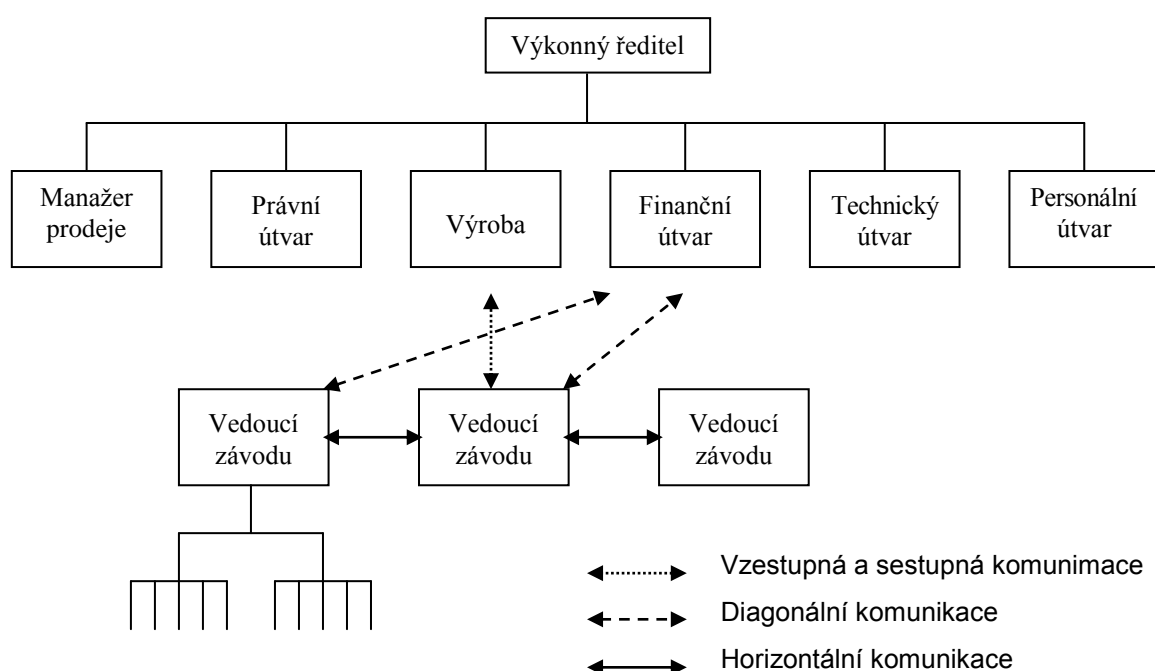
## **2.3 Komunikační toky v organizaci**

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních toků. Holá (2006, str. 60) vymezuje pojem komunikační kanál jako „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“ Podotýká, že komunikační tok si lze představit jako cestu z místa vzniku informace na místo potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Efektivita toku je dána zejména rychlostí předávání, kvalitou informací, dostupností, relevancí, možnostmi uchovávání, prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují provoz toku. Efektivita komunikačního toku závisí na příjemci pokud danou informaci obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnou vazbou, čímž je zabezpečena oboustrannost komunikace. Optimální nastavení interních komunikačních kanálů zabráni informačním šumům a nedostatkům informací, přesto však toto nastavení nelze chápat jako vyřešení funkčnosti interní komunikace, neboť komunikační kanál je sice základem pro její fungování, ale zároveň pouhým nástrojem vycházejícím z manažerského řízení.



Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) vycházejí ze čtyř různých směrů v rámci organizační struktury podniku, které poskytují prostor pro komunikaci a to komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto směry formují rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Bádáním každého jednotlivého směru umožňuje manažerovi lépe posoudit bariéry stojící v efektivní komunikaci a tím najít vhodné prostředky k překonání těchto bariér.

Obr. 2.2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, Gibson a Ivancevich, Management, 1997, str. 513

### 2.3.1 Sestupná komunikace

Sestupná komunikace postupuje dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) od vyšších stupňů podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Obvykle tuto formu komunikace reprezentují instrukce, oběžníky, prohlášení nebo manuály. V mnoha firmách je sestupná komunikace nepřiměřená a nepřesná,

je následkem nepřesností a nedostatečných informací potřebných k výkonu práce vyvolávající nežádoucí stres.

Podobný názor jako Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) lze najít i u Koontze, Weihricha (1993), s tím rozdílem, že tento tok nazývají komunikaci shora – dolů a uvádějí, že je na tuto formu komunikace tradičně kladen důraz, ale velice často v této komunikaci vznikají problémy. Uvádějí, že tento druh komunikace se vyskytuje zejména v organizacích s autorativním systémem a rozdělují ji na ústní komunikaci a písemnou komunikaci. Přičemž ústní forma komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky ale i pomluvy zatímco příkladem písemné komunikace je například memoranda, dopisy, příručky, instrukce nebo popisy. Mnohdy dochází při komunikační cestě ke ztrátě nebo deformaci informací. Faktem taktéž zůstává, že řadu směrnic lidé špatně pochopí, nebo dokonce ani nečtou. Proto je potřebné použít zpětnou vazbu pro zajištění správného interpretování informací.

### **2.3.2 Vzestupná komunikace**

Nástrojem této komunikace jsou podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) schránky, kde se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze, porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostmi a stížnostmi. Při případné absence těchto toků informací zaměstnanci vyhledávají možnosti, jak tento neuspokojivý kanál nahradit. Autoři připomínají, že je nutné mít v aktivní organizaci jak vzestupnou tak i sestupnou komunikaci ve stejné míře výkonnou. Tohoto stavu je náročnější dosáhnout ve velkých organizacích avšak pro racionální rozhodování jsou často nepostradatelné. Autoři upozorňují, že efektivní kanály jsou obzvláště důležité, neboť poskytují zaměstnancům možnost vyjádřit se.

Na tuto problematiku navazují také Koontz a Weihrich (1993) a dodávají, že v komunikaci zdola – nahoru dochází k filtrování informací, tedy někteří manažeři nepřipouštějí veškeré informace, zejména nepříznivé k nadřízeným, čímž nedochází k objektivnímu přenosu informací. Dodávají, že tato forma

komunikace se vyskytuje zejména v organizacích s demokratickým organizačním prostředím a mezi typické prostředky patří například hlášení, podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádosti či stížnosti, konzultační schůzky, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, dotazníkové akce, dny otevřených dveří, ale i působení speciálních pracovníků pro vyřizování stížností (ombudsmana). Tato funkce zastupuje činnost státního úředníka na něhož se občané mohou obrátit se svými problémy a stížnostmi, týkajícími se státní administrativy. Vrcholoví manažeři mají umožnit takové prostředí svým podřízeným nabídnout tak, aby umožnilo efektivní volnou komunikaci, za kterou jsou odpovědní.

### **2.3.3 Horizontální (laterální) komunikace**

Poukazují na to, že požadavek horizontální komunikace je často přehlížena a nejsou pro ni vytvořeny adekvátní podmínky. Přičemž efektivní komunikace je založena i na účinném fungování této formy komunikace. Při nedostatečném fungování dochází k nepochopení daných stran, komplikují se daná rozhodování, plánování a koordinace.

### **2.3.4 Diagonální komunikace**

Tento typ komunikace zkracuje čas a snižuje množství práce ve firmě. Je zřejmě nejméně využívaným typem komunikačního kanálu, ale jeho role je nezastupitelná v případech, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím ostatních kanálů. Kupříkladu se může jednat o případ, kdy kontrolor velké organizace provádí analýzu nákladů a výdajů a část této analýzy si vyžaduje, aby určitý pracovník zaslal speciální hlášení přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v daném útvaru.

Koontz a Weihrich (1993) definují pojem příčná komunikace do které zahrnují jak horizontální tak i diagonální komunikaci. Výhody diagonální komunikace spatřují zejména v již zmiňované časové flexibilitě, dále pak k dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů. Dále sledují ústní příčnou komunikaci, která vzniká seskupením jednotlivců z různých organizačních jednotek do úkolového či projektového týmu. Tato forma

komunikace se odehrává i tehdy, dochází-li k interakci zaměstnance s manažerem či například poradenskou firmou. Při písemné formě komunikace dochází k udržování informovanosti pracovníků o firmě. Mezi její nástroje patří firemní noviny, časopisy nebo nástěnné informace. Podniky rovněž používají velké množství informačních prostředků na posílení vertikálního informačního toku. Příčná komunikace by měla být udržována především poskytuje-li nadřazeným dostatečné a důležité informace, zejména pak v podnicích, které jsou typické svým složitým a dynamickým prostředím.

## **2.4 Komunikační nástroje**

Základním rozhodnutím při přenosu informace je správná volba komunikačních nástrojů, které komunikaci umožní a usnadní. Jednotlivá kritéria pro optimální výběr média uvádí Bělohlávek (1996) mezi které řadí: potřebnou rychlost zprávy, množství informací, které je potřebné předat a rovněž finanční náročnost přenosu informací.

Komunikace se ve firmě vyskytuje v základních formách. Holá (2006) vymezuje osobní, písemnou a elektronickou formu. Jednoznačně nelze definovat, která z forem je efektivnější, poněvadž vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

### **2.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář**

Tato forma komunikace je vhodná zejména v oblastech, které si žádají objasňování či přesvědčování. Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace především pro její nenahraditelnost, okamžitou interakci a zpětnou vazbu. Je podpořena neverbální komunikací a tím napomáhá k definování významu sdělení. Zařazujeme zde porady, pohovory, diskuze a telefonní hovory.

Její výhody spatřuje Bělohlávek (1996) především v přímém prostředku komunikace, fyzickou blízkostí komunikujících, vidění, slyšení nebo také možnosti přesvědčování. Za nevýhodné považuje nedostatek času k promyslení dané věci, nemožnost písemného záznamu či stěžejní možnosti prosazení

názoru při přítomnosti protivníků. Holá (2006) vymezuje jako základní prostředky této formy komunikace následující činnosti:

**Týmové porady** – jejich efektivita je dána přípravou a průběhem. Porada je vedena jednou osobou, která ji efektivně moderuje. Je naléhavé, aby před konáním porady byli všichni účastníci seznámeni s programem a náležitě připraveni.

**Firemní mítinky, interní prezentace** – neboli celofiremní setkání zaměstnanců. Umožňuje prezentovat následné strategické cíle, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy minulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců či celkové nastartování firmy do nového období. Musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi se závěrečnou neformální společenskou akcí.

**Interní školicí programy** – jedná se o programy projednávající konkrétnější strategie a cíle organizace. Přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci a eliminuje nejistoty a pochyby. Odbourávají případné komunikační bariéry mezi spolupracovníky i mezi jednotlivci.

**Dny otevřených dveří** – určují čas pro diskusi a objasnění nejasností a také předpokládají aktivní zapojení zaměstnanců do tohoto procesu. Četnost je závislá na velikosti firmy, stanovisku, ochotě a komunikačních schopnostech které manažer vlastní.

**Konzultace** – četnost a doba trvání je závislá na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci, ale každý manažer by měl tento nástroj ve svém pracovním programu uplatnit. Pokud nejsou dostatečným způsobem organizovány a narušují vztah mezi manažerem a zaměstnancem může se stát, že budou kontraproduktivní.

**Manažerské pochůzky** – umožňují prostor zaměstnancům, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami nejsou schopni komunikovat. Podstatou je pozitivní manažerovo ladění, schopnost, naslouchat, povzbudit a projevit první impuls k diskusi. Rozbor zpětné vazby je nutné odložit na pozdější dobu pro

vyhodnocení získaných informací. Dalším významným efektem je projevení zájmu o zaměstnance prostřednictvím rychlého rozhovoru.

**Společenské a sportovní akce** – přispívají k posilování týmové práce a vedou ke zlepšování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. V těchto situacích se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a rovněž poskytnout své názory na fungování firmy či managementu

#### **2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií**

Do této oblasti řadíme písemnou, vizuální a audiovizuální komunikaci. Písemná komunikace se využívá zejména pro hromadná sdělení s cílem informovat dotčené osoby v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Používá se při komunikaci kde je potřeba zdůraznit váhu informace.

Elektronická forma rozšiřuje práci s písemnými dokumenty a vede k efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů se současným využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty či podnikového intranetu. Neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu a tudíž plní spíše informativní funkci. Holá (2006) vymezuje následující typy komunikace:

**Vizuální a audiovizuální komunikace** – používá se zejména pro školící nebo instruktážní účely, dále na poradách či vnitropodnikových akcích. Zpětná vazba zajištěna technickým zařízením nezaručuje jeho využívání zaměstnanci a tím není zaručená úplná účinnost.

**Výroční zprávy** – zahrnují souhrn důležitých informací o aktuální situaci firmy jak pro vnější veřejnost tak také pro zaměstnance. Musí obsahovat skutečná, nezkreslená data a měla by působit pozitivním dojmem.

**Firemní profil** – tedy souhrn základních informací o firmě, její historii a důležitých událostí během životnosti. Jejím obsahem je přehled principů na nichž je firma postavena, firemní poslání a vize do budoucna.

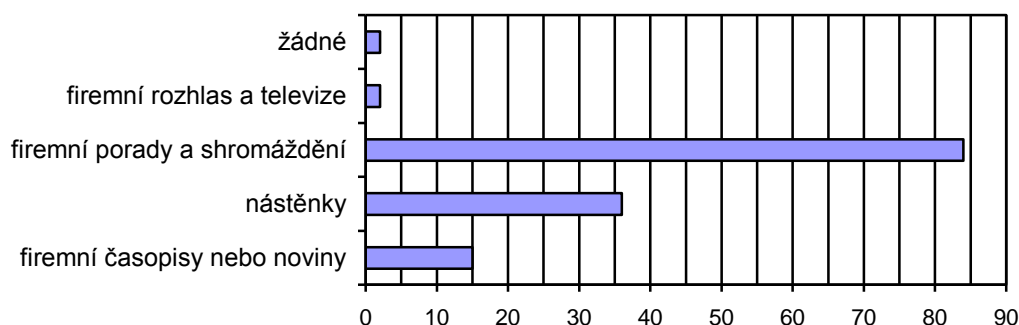
**Manuály činností** – popisují danou práci v jednotlivých procesech, funkcích nebo činnostech. Definují jednotlivá pracovní místa, kompetence, zodpovědnost, návaznost na další činnosti a tím zlepšují adaptaci zaměstnance.

**Firemní časopisy, bulletin, noviny** – rozhodujícím faktorem je obsah a informace směřující k sounáležitosti a k úspěšnému týmu. Obsahuje přehled plánovaných akcí a rekapitulace minulých činností. Jsou vhodným nástrojem publikace různých záležitostí personálního oddělení, pro různá jubilea, ocenění či představení nových zaměstnanců. Musí vždy zveřejňovat pouze pravdivé a aktuální záležitosti s pozitivním nádechem. Klíčovým atributem je vydavatel, který by měl disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, ale také poctivostí, nestranností a objektivností.

**Nástěnky** – jsou jednoduchým komunikačním prostředkem, kdy spolu se schránkou názorů a dotazů zaměstnanců mohou vytvořit efektivní oboustranný komunikační systém. Efektivnost je navíc umocněna nejen obsahem informací, ale především vhodným umístěním ve firmě. Výhoda je spatřována v rychlé aktualizaci informací

**Intranet** – jedná se o elektronickou síť podniku, která je jejím majetkem, přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Princip je obdobný jak systém webových stránek, ovšem jsou zajištěny před neoprávněným přístupem. Největší předností je poskytování a sdílení informací v reálném čase. Zároveň je vhodným nástrojem pro reálné získávání zpětné vazby s takřka okamžitou odezvou.

Obr. 2.3 Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace



Pramen: Holá, Interní komunikace (2006), str. 71

### 2.4.3 Další prostředky a formy interní komunikace

V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí se vyskytují i další možnosti jak může firma projevit zájem o své zaměstnance. Mezi tyto formy komunikace řadí Holá (2006) **firemní dárky**, které poskytuje firma za účelem zvýšení pocitu sounáležitosti nebo k podpoře vyššího výkonu zaměstnance. **Nabídka firemních produktů** vede k pozitivnímu vztahu k firmě za předpokladu, že zaměstnanec má s daným produktem kladnou zkušenost. Tato skutečnost směřuje k šíření dobrého jména společnosti a doporučování produktů firmy samotnými zaměstnanci. **Firemní oblečení** je poskytováno z bezpečnostních či hygienických důvodů nebo jako určitým doplňkem k oblečení. Přínosem jsou doplňky či oblečení ve firemních barvách, popřípadě pokud se na nich bude vyskytovat logo firmy. Tato metoda přispívá k pozitivním vztahům zaměstnanců firmy.



### **3. Charakteristika průzkumu a vybrané techniky sběru empirických dat**

Nový (1997, str. 63) definuje empirický sociologický výzkum jako „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality.“ Dodává, že plní poznávací, motivační a kontrolní funkci ve všech fázích řídicího procesu. Zároveň je schopen odhalit možné příčiny negativních jevů v oblasti sociální reality a dodatečně navrhnout opatření eliminující nejzávažnější důsledky.

Základním předpokladem sociologického a psychologického testování jsou podle Bedrnové a Nového (2002) psychické a sociálně psychické jevy spojené s osobností člověka. Musíme věnovat pozornost tomu, že jednotlivé osobnosti přinášejí do této problematiky svůj individuální náhled a rozmanitost.

Průzkum se může zaměřit například na tvorbu podmínek pro překonání nedostatků, zmapovat kvalifikační strukturu zaměstnanců, stanovit příčiny nestability nebo určit důvody vysoké zmetkovosti, konfliktů apod. Nový (1997) konstatuje, že sociologický výzkum bývá prováděn v situacích, kdy dochází v podniku k určitým změnám nebo k výskytu některých negativních jevů. Úkolem výzkumu je pak odhalit příčiny v oblasti sociální reality a navrhnout další opatření, která daný problém odstraní.

Tyto poznatky rozšiřuje Bedrnová a Nový (2002) o členění informací z výpovědí na psychologicko-sociologické a ekonomicko-technické. Mezi psychologicko-sociální zařazují informace o osobnosti člověka, jeho hodnoty, sociálním okolí ale také určité údaje o samotné organizaci a její kultuře. Do ekonomicko-technických informací řadí postavení firmy na trhu, tržní vztahy, používané technologie, právní a demografické poznatky ad.

### 3.1 Vybraná technika sběru empirických dat

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádějí, že získávání primárních dat v sociálně psychologickém výzkumu patří mezi nejdůležitější a nejcitlivější operace empirického výzkumu, jelikož chyby není možné bez velkých dodatečných nákladů odstranit. Hodnota získaných informací závisí na správně vybrané metodě sběru a její přiměřené formě použití v dané situaci. Surynek, Komárková a Kašparová (2001), Bedrnová a Nový (2002) ale i Nový (1997) klasifikují techniky poznávání do čtyř skupin podle charakteru a zdrojů informací. Členění je na dotazování, pozorování, experiment a analýzu věcných skutečností. Tento výčet doplňuje Nový (1997) o dokumentární prameny. Pro přesnější poznání se v praxi doporučuje kombinace více metod sběru empirických dat a to tak, že například osobní dotazování je doplněno pozorováním reakcí respondenta. V rámci mé bakalářské práce je vhodná forma dotazování, kterou jsem zvolila.

#### Dotazování

Tyto techniky zabezpečují podle Nového (1997) hromadné údaje o sociálních faktech pomocí informací ze subjektivního světa lidí. Ovšem tato zprostředkovanost objektivního světa je zároveň největším nedostatkem, který se překonává využitím všech dostupných nástrojů a postupů objektivizace. Tuto formu získávání poznatků můžeme rozdělit na dotazník, anketu a rozhovor. Dotazník a anketa mají pevně dané pořadí, obsah i formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými odpověďmi.

**Dotazník** je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se následně dotazníky organizovaně vyberou, čímž je posilována důležitost dotazníků a možnost získání přesnějších a podrobnějších údajů.

**Anketa** je zpravidla předávána ne přesně definovanému základnímu souboru a je znatelně omezena pravomocí výzkumníka na výběr respondentů. Účelem

je předat co největší množství anketních lístků s tím, že i při malé návratnosti bude dosaženo uspokojivého počtu respondentů. Ankety musí být krátké, jednoduché, srozumitelné a s malým počtem otázek tak, aby respondenta neodradily.

**Rozhovor** se rozděluje dle míry formalizace scénáře na nestandardizovaný rozhovor, který nemá jasnou a přesnou formulaci otázek ani zde není kladen nárok na závazné pořadí. Je zde možnost probírat témata do hloubky a dle aktuálního stavu přizpůsobovat otázky. Tento typ rozhovoru se nejčastěji používá v počátečních fázích průzkumu. Další forma rozhovoru je standardizovaný rozhovor, který se rozvíjí na základě fixně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí. Polostandardizovaný rozhovor využívá výhod jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru, přičemž mezi nevýhody patří velká náročnost na tazatele a obtížné statistické zpracování výsledků.

Při sestavování dotazníku či rozhovoru a při samotné tvorbě otázek musí výzkumník respektovat řadu pravidel sémanticko-pragmatických, sociolingvistických, sociálně psychologických, logických, formálních i technologických. Dotazník může obsahovat otázky otevřené, kde je možnost volného vyjádření, uzavřené formulující dotaz i varianty odpovědí a polootevřené otázky obsahující zformulovaný dotaz a varianty odpovědí s tím, že jedna varianta není naformulována a poskytuje respondentovi možnost volně se vyjádřit.

Mezi jednotlivými otázkami se může vyskytnout jistý druh závislosti jako je např. haló efekt, kdy otázka svým charakterem vyvolává tendenci k určité odpovědi na otázku následující. Filtrační otázky předpokládají či vylučují odpovědi na následnou otázku nebo sugestivní otázky, kdy je již předurčena odpověď respondenta daná špatnou formulací dotazu.

Podobně jako Nový (1997) se zabývá touto problematikou i Bedrnová a Nový (2002), kteří apelují na formu otázek, které mají být krátké, jednoduché,

srozumitelné, jasné, musí být umožněno vždy hodnocení na plné stupnici a nesmějí se vyskytovat sugestivní otázky. Při každé otázce musí mít respondent pocit, že se daného tématu týká a je důležitá.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) dodávají, že základním pravidlem při dotazování je ptát se jen na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit nebo spočítat. Rozdělují otázky na přímé a nepřímé, přičemž přímé otázky nemají žádný skrytý význam, jsou zaměřeny na zřejmý smysl. Jsou zde řazeny psychotaktické otázky, které se pokládají na začátek rozhovoru, přičemž jsou jednoduché, příjemné nebo zjišťují jak je tomu u většiny lidí za předpokladu, že dotazovaný přisuzuje druhým lidem stejné jednání a názory jako má on sám. Nepřímé otázky skýtají i další skrytý význam a používají se především v psychologických a sociálně psychologických výzkumech.

### **3.2 Etapy provedení empirického sociologického průzkumu**

Nový (1997) vyjmenovává následující tři etapy realizace sociologického průzkumu:

#### **1. Přípravná etapa**

Jedná se o nejnáročnější a zároveň nejdůležitější etapu představující sled základních kroků, které v rozhodující míře ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných informací. Tato etapa je završena tzv. projektem výzkumu, který obsahuje:

**Formulace cíle, problémové situace** - kdy zadání průzkumu musí zcela vycházet z potřeb řešení konkrétního problému organizace. Zadání musí být definováno jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k rozsahu řešeného problému, přičemž cíl musí být splnitelný.

**Pracovní hypotézy** – jedná se o domněnky, jednoduchá tvrzení, v rámci kterých formulujeme očekávaná zjištění průzkumu. Hypotéza je souhrn předešlých poznávacích postupů a současně ukazatelem orientace další práce.

**Objekt a předmět průzkumu** – objektem může být cokoliv co zjevně nebo skrytě obsahuje sociální rozpor a tudíž způsobuje problémovou situaci. Předmětem jsou považovány významné vlastnosti, stránky či zvláštnosti objektu, které se přímo zkoumají.

**Stanovení zkoumaného vzorku** – musí se vycházet z velikosti základního souboru. Provádí se v případech, kdy není možné uskutečnit vyčerpávajícím šetřením všech jednotek daného objektu a je stanovován běžnými statistickými postupy, který daný soubor s určitou mírou pravděpodobností reprezentuje.

**Místo, čas průzkumu** – při dosáhnutí co nejvyšší objektivity získávaných informací je nutné zvolit vhodné místo a především zaměřit pozornost na dobu jejich získávání.

**Časový harmonogram, rozpočet nákladů** – vykonání empirického šetření obsahuje řadu etap, kroků, které jsou zachyceny v harmonogramu průzkumu. Zároveň je vyžadován předběžný rozpočet nákladů na realizaci jednotlivých etap, protože sociologický průzkum je poměrně finančně náročnou záležitostí.

**Nástroje získání empirických dat** – zahrnuje volbu metodického nástroje, kterým budou data získávána. Tento výběr je závislý na cíli, charakteru průzkumu, velikosti souboru respondentů tak také na představách výzkumníka o závěrečném zpracování získaných dat. Je uplatňován princip, že při získávání maximální objektivizace informací je vhodné zkombinovat nejméně dvě až tři techniky.

## **2. Realizační etapa**

Postup prací v realizační etapě je orientován především na přípravu průzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Nepostradatelnou podmínkou získávání maximálně objektivních informací je dostatečná motivace respondentů, protože jejich neodpovědný přístup může znehodnotit veškeré předchozí kroky i celkové výsledky. Je proto nezbytností vysvětlit respondentům cíl, záměry, i předpokládané využití výsledků výzkumu a co nejvíce je začlenit

do celkového průběhu. Pokud daný průzkum neprovádějí profesionální sociologové musí být postup při sběru dat jednotný. Následné vlastní získávání informací má podobu vyplněných dotazníků, anketních listů či uskutečnění rozhovorů.

### **3. Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**

Sociologické techniky typu dotazník či standardizovaný rozhovor poskytují hromadné údaje, které jsou statisticky zpracovatelné. První fází je kontrola reprezentativnosti výběrového vzorku, zda odpovídá základnímu vzorku a respektování případných odchylek. Další fází je zjištění základního rozložení dle jednoho znaku za použití statistických metod na vyhledávání středových charakteristik (aritmetický průměr, modus, medián), výpočet odchylek a rozptylu, které řadu údajů sumarizují do souhrnného ukazatele. Poté se provede křížové třídění, tedy spojování faktů do systému vzájemných souvislostí v konečné fázi se vypracovávají vícerozměrné modely, které poskytují kvalitativně vyšší informace a jsou založeny na základě vztahů mezi mnoha fakty což je zařazuje na vyšší, než-li bezprostředně empirické úrovni.

Závěrečná zpráva o průzkumu je dokumentem o samotném průběhu průzkumu. Zahrnuje věcné, organizační a metodické náležitosti. Obsahuje úvod, který definuje smysl a cíl průzkumu, dále popis použité metody, vlastní poznatky, závěrečné shrnutí, doporučení pro praxi a návrhy pro řešení případných problémů.

## 4. Dotazníkový průzkum ve vybrané organizaci a návrh opatření na zefektivnění komunikace

### 4.1 Charakteristika vybrané organizace

Dotazníkový průzkum zaměřený na komunikaci jsem uskutečnila v základní a mateřské škole, právní forma příspěvková organizace se sídlem v Moravskoslezském kraji.

Základní škola vznikla v roce 1923 a řadila se mezi první měšťanskou školu na území okresu Frýdek-Místek. V 60. letech bylo provedeno velké rozšíření o novou budovu s tělocvičnou. V roce 2003 byla otevřena „Letní učebna“ která vznikla za spolupráce s LČR. V následujících letech byly provedeny další přístavby (šatny, 2 odborné učebny, informační centra a ředitelna). Za podpory Evropské unie proběhla v roce 2009 rekonstrukce a přístavba školní kuchyně.

Personální zabezpečení chodu školy je na úseku pedagogickém téměř zcela odpovídající požadavkům na vzdělání učitelů. Pracuje zde celkem 21 vyučujících, z toho 9 vyučujících učí na I. stupni a 12 vyučujících učí na II. stupni, z toho jedna ředitelka školy, která je v této funkci od roku 2008 a jeden zástupce ředitelky. Ve školní družině pracuje jedna vychovatelka na plný úvazek a jedna na zkrácený. Součástí školy je rovněž občanské sdružení a školská rada zastoupena 9 členy.

Vyučující se vzdělávají prostřednictvím společnosti **Kvic Nový Jičín**, která jim rovněž zajišťuje mzdové záležitosti. Kurzy prováděné touto společností jsou zaměřeny například na problematiku školských rad, dialog bez bariér – kurz anglického jazyka B1, autoevaluace učitele, metodické porady pro ředitele MŠ, ZŠ – Novely zákonů, regionální setkávání učitelů a další. Je také zajišťováno vzdělávání v oborových předmětech a celoživotní vzdělávání.

Tab. 4.1. Přehled zaměstnanců školy

Základní údaje o zaměstnancích školy	
Počet zaměstnanců celkem	41
Počet vyučujících ZŠ	21
Počet vychovatelů ŠD	2
Počet učitelek MŠ	4
Počet správních zaměstnanců ZŠ	6
Počet správních zaměstnanců MŠ	1
Počet správních zaměstnanců ŠJ	8

Pramen: Výroční zpráva za školní rok 2008/2009

Na I. stupni ZŠ je aprobovanost vyučovaných předmětů úplná a všichni vyučující dosáhli vysokoškolského pedagogického studia. Na II. stupni se učí aprobovaně všechny hlavní předměty. Až na jednu vyučující všichni učitelé dosáhli magisterského studia pedagogického či filozofického směru. Učitelský sbor pracoval od letošního školního roku v novém složení, jelikož čtyři učitelé odešli do starobního důchodu a jedna vyučující pokračuje v mateřské dovolené.

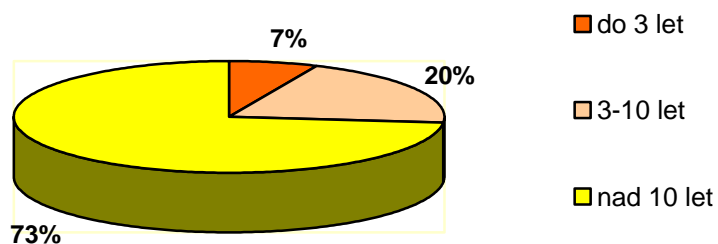


Tab. 4.2. Vyučující podle věkové skladby

do 35 let		35 – 45 let		45 – 55 let		nad 55 let do důchod. věku		důchodový věk		Celkem	
muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
0	6	1	12	0	4	0	1	0	1	1	25

Pramen: Výroční zpráva za školní rok 2008/2009

Graf 4.1. Struktura vyučujících podle délky praxe v organizaci



Jelikož je ředitelka ve své funkci poměrně krátkou dobu a zároveň byli přijati noví zaměstnanci, je vhodné zde provést průzkum efektivnosti komunikace a zjistit zda jsou si všichni zaměstnanci nápomocni v jednotlivých aktivitách a zda realizují své cíle.

## 4.2 Postup pro zmapování interní komunikace v organizaci

Jak jsem se již dříve zmínila jako vhodnou formu dotazování jsem zvolila písemnou formu dotazníku s uzavřenými, postojovými otázkami. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci, vzorek nebyl nutný. Pro zvýšení návratnosti dotazníků jsem zvolila anonymní formu, která je rovněž předpokladem upřímnějších odpovědí a tudíž dokáže zachytit skutečný obraz ve škole.

### 4.2.1 Přípravná fáze

Respondenti odpovídali celkem na 18 otázek, kdy všechny otázky byly položeny tak, aby na ně bylo možno odpovědět pomocí jediné škály, která byla zobrazena v samotném dotazníku. Otázky se zaměřovaly na spokojenost ve škole s komunikací a proto jsem zvolila následující stupnici:

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím,nemohu posoudit
4	3	2	1	0

V dotazníku jsem se zabývala jednotlivými formami komunikace. Položila jsem otázky zaměřující se na neformální i formální systém firemní komunikace. U formálního systému komunikace jsem pokládala otázky zaměřující se na sestupnou a vzestupnou komunikaci. Jednotlivé formy komunikace jsem rozdělila do okruhů, které byly zaměřeny na kvalitu informací, které dostávají podřízení od svého nadřízeného. Další okruhy se zabývaly množstvím a včasností informací a také nástroji a příležitostmi, které jsou pro vnitrofiremní komunikaci s nadřízeným využívány. Rovněž jsem své otázky směřovala na problémové situace související s neefektivní komunikací.

Výsledky dotazníkového průzkumu byly následně zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy

$x_i$  - hodnota i-té třídy

$\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr

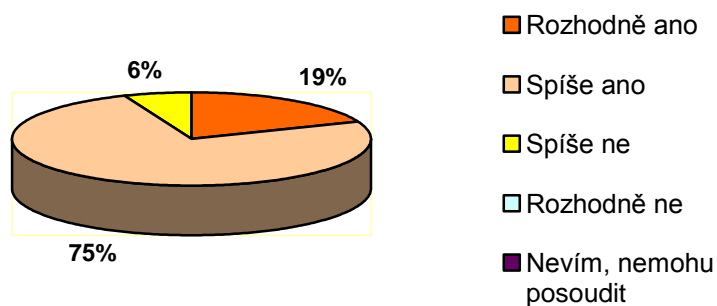
#### **4.2.2 Realizační fáze průzkumu**

Dotazníky jsem předala ředitelce, která poté zajistila samotné doručení těchto dotazníků respondentům. Při samotném vyplňování jsem nebyla přítomna a respondenti měli 4 dny na jejich vyplnění. Vyplněné dotazníky měli vhodit do připravené a zapečetěné krabice umístěné na sekretariátu. Respondentům se odpovídá lépe v soukromí než v zaměstnání, kde jsou mnohdy ve stresu a jsou v přítomnosti ostatních kolegů, kterých se tento průzkum týká a tím mohou být výsledky ovlivněny. Rovněž jsem chtěla zabránit kolektivního způsobu vyplňování dotazníku, což by se mohlo lehce stát, pokud by vyplňovali dotazníky společně např. na poradě. Za velmi důležité jsem považovala zajištění naprosté anonymity respondentů, čímž jsem chtěla dosáhnout pravdivějších a upřímnějších odpovědí. Z 20 odevzdaných dotazníků jsem obdržela zpět 16, návratnost byla tedy 80%.

Vyskytlo se pár nedostatků, nebyly vyplněny určité otázky tudíž je potřeba s tímto jevem počítat a následně ho zohlednit.

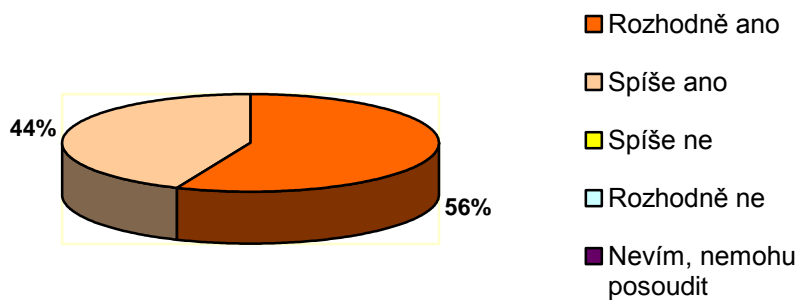
### 4.2.3 Analýza získaných dat

**Otázka č. 1. Domníváte se, že celkově je komunikace na Vašem pracovišti efektivní?**



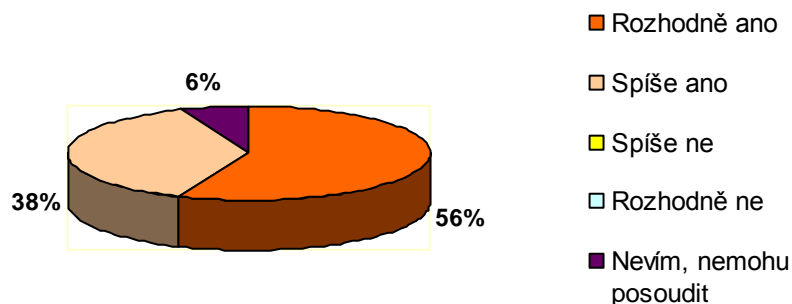
Tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že celková komunikace na jejich pracovišti je spíše efektivní. Další 20%ní část dotazovaných se domnívá, že je rozhodně efektivní a jeden respondent označil odpověď, že komunikace je spíše neefektivní. Průměrná spokojenost s celkovou komunikací na pracovišti je 3,1 tudíž poměrně vysoká.

**Otázka č. 2. Jste spokojen/a s informacemi od Vašeho nadřízeného?**



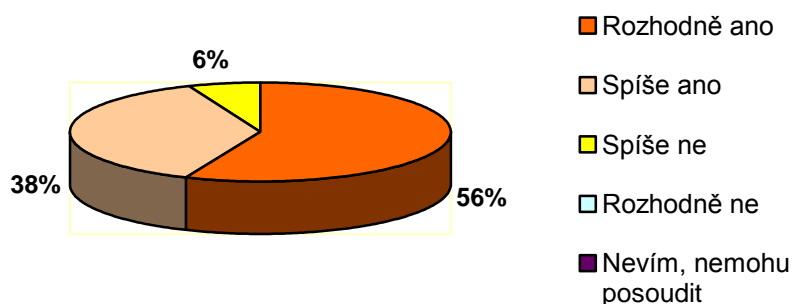
Téměř 60% dotázaných je rozhodně spokojena s informacemi, které jim podává jejich nadřízený a další 40% skupina respondentů je s těmito informacemi spíše spokojena. Průměrná spokojenost s informacemi od nadřízeného je uspokojivá o čemž také vypovídá vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,6.

**Otázka č. 3. Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství (ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy když je potřebujete)?**



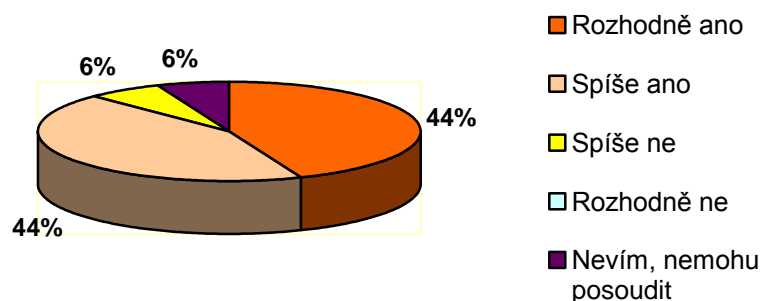
Více než polovina dotázaných vyjádřila spokojenost s tím, že dostávají od svého nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství. Vyskytl se jeden respondent, který neví respektive nemůže posoudit tuto situaci. Tento faktor se také promítl do celkového konečného hodnocení spokojenosti s informacemi v přiměřeném množství, což také znázorňuje vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,4.

**Otázka č. 4. Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace v přiměřené kvalitě (srozumitelné, pravdivé, jednoznačné a přesné)?**



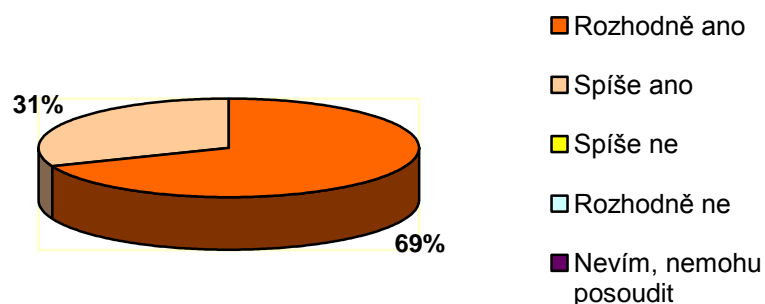
Větší polovina respondentů je rozhodně spokojena s kvalitou informací a třetina respondentů je spíše spokojena s poskytovanou kvalitou informací. Vážený aritmetický průměr je opět vysoký a činí 3,5.

**Otázka č. 5. Dostáváte informace od svého nadřízeného přiměřeně včas (aktuálně, ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy když je potřebujete)?**



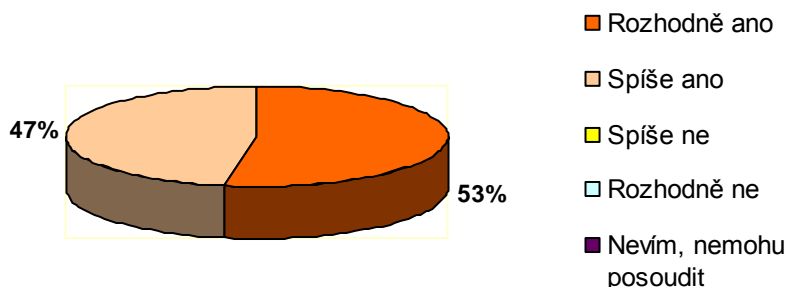
Tato otázka rovněž dosáhla poměrně uspokojivého výsledku, protože téměř 90% dotázaných je s informacemi z časového hlediska rozhodně či spíše spokojena. Pouze jeden dotazovaný je spíše nespokojen a další respondent uvedl, že neví respektive nemůže tuto situaci posoudit. Tento jev se také promítl do celkového grafického znázornění i váženého aritmetického průměru s hodnotu 3,2.

**Otázka č. 6. Vyhovuje Vám, jak Vás nadřízený informuje na poradách?**



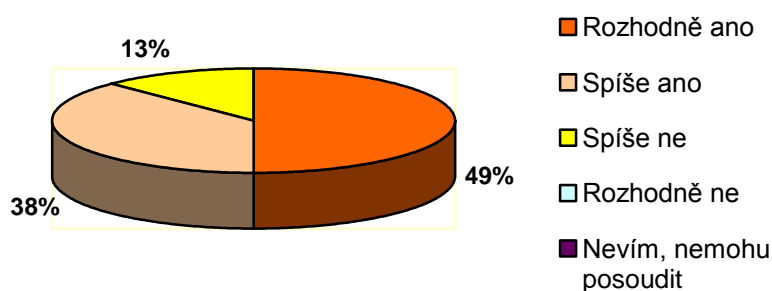
S touto formou komunikace je 70% dotazovaných rozhodně spokojeno, další třetina je spíše spokojena. Nikdo z respondentů nezaujal negativní postoj k tomuto nástroji komunikace. Také vysoká hodnota váženého aritmetického průměru s hodnotou 3,7 tuto skutečnost potvrzuje.

**Otázka č. 7. Vyhovuje Vám, jak Váš nadřízený využívá k informování individuální schůzky(schůzek)?**



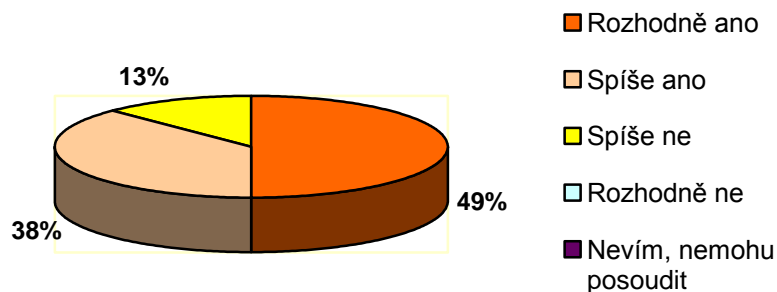
Individuální schůzky jako nástroj komunikace ohodnotila polovina respondentů jako rozhodně vyhovující a druhá polovina tento nástroj vnímá za spíše uspokojivý. Žádný z dotázaných neprojevil nespokojenost. Tento pozitivní postoj k tomuto nástroji komunikace se promítl do průměrné hodnoty váženého aritmetického průměru, který činí 3,5.

**Otázka č. 8. Jste spokojen/a s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek?**



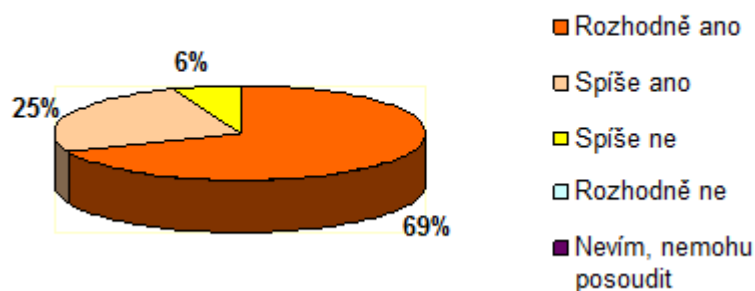
Polovině dotázaných rozhodně vyhovuje způsob jakým jejich nadřízený využívá nástěnky pro komunikaci. 40% respondentů tento nástroj ohodnotilo jako spíše vyhovující a také se objevila skupina v 13% zastoupení respondentů, kteří projevíli negativní postoj k tomuto nástroji komunikace. Vážený aritmetický průměr je 3,4 tedy i tak hodnota poměrně příznivá.

**Otázka č. 9. Jste spokojen/a s poskytováním informací nadřízenému prostřednictvím e-mailu?**



Rozložení odpovědí na tuto otázku je shodné jako u předchozí otázky, která se týkala spokojenosti s poskytovanými informacemi prostřednictvím nástěnek. I v tomto případě polovina dotazovaných uvedlo, že je s tímto nástrojem komunikace tedy e-mailem rozhodně spokojena. Další 40% část respondentů zhodnotilo tento nástroj za spíše vyhovující a 13% respondentů zaujalo negativní názor k tomuto nástroji. Průměrná spokojenost je tedy 3,4.

**Otázka č. 10. Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti?**

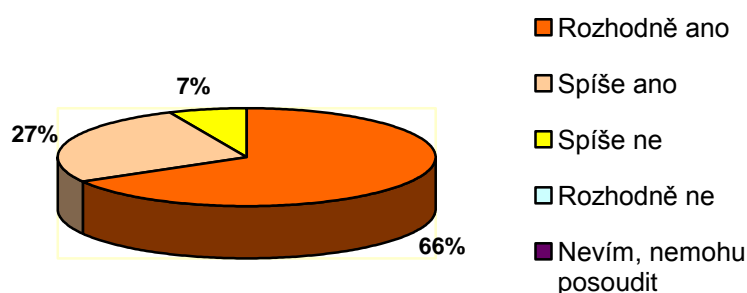


70% zastoupení respondentů vyjádřilo svou spokojenost s možností informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti. Čtvrtina respondentů zhodnotila možnost podávat tyto informace jako za spíše



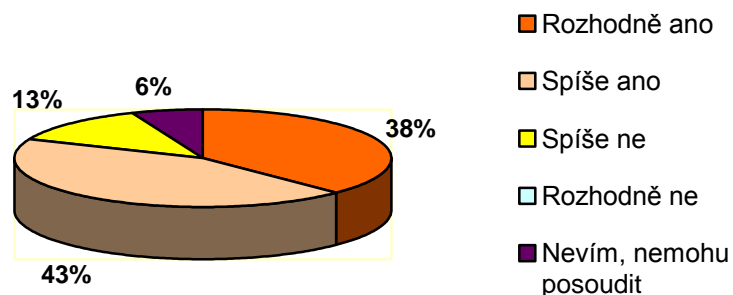
bezproblémové. Vyskytl se pouze jeden názor s negativním postojem. Protože jenom jeden respondent uvedl negativní názor, že není spokojen s možností informovat svého nadřízeného o pracovních problémech, ovlivnil minimálně průměrnou hodnotu, která činí 3,6.

**Otázka č. 11. Jste spokojen/a s tím, že můžete informovat svého vedoucího o všem, co považujete za potřebné?**



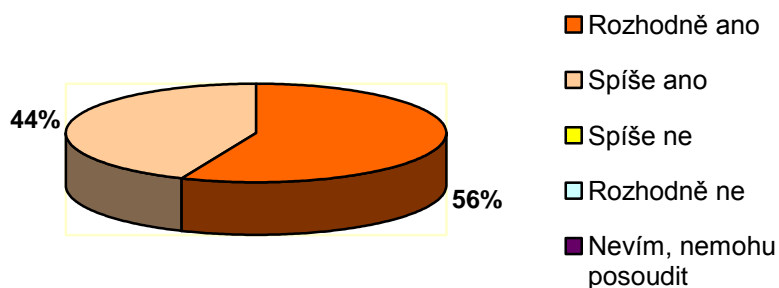
Podobně jako u předchozí otázky i zde se téměř 70% dotázaných shodla, že je spokojena s tím jak mohou informovat svého vedoucího o všem co považují za potřebné. Další třetina dotázaných je s touto možností spíše spokojena a opět se vyskytl jeden negativní názor na tuto položenou otázku zabývající se poskytováním potřebných informací svému vedoucímu. Jelikož jeden dotazovaný uvedl, že není spokojen o možnosti dávat informacemi považující za potřebné svému vedoucímu, hodnota VAP činí 3,6 tedy a i tak je poměrně uspokojující.

**Otázka č. 12. Poskytuje Vám Váš nadřízený informace týkající se problémových situací (jak se zachovat v případě, že se dostanete do problémové situace s žákem, kolegou apod.)?**



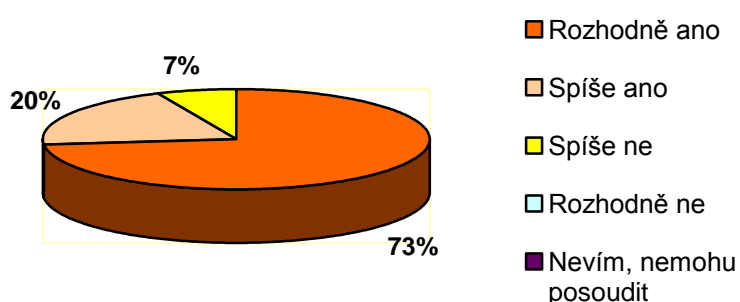
Téměř 40% respondentů projevilo absolutní spokojenost s možností poskytování informací týkající se problémových situací. Dalších 40% respondent se ztotožnil s názorem, že jsou spíše spokojeni s možností poskytování informací které jim nadřízený poskytuje ohledně problémových situací a jeden respondent neví respektive nemůže danou situaci posoudit. U 13% dotázaných se objevil úsudek, že jsou s poskytováním těchto informací nespokojeni. Toto rozložení odpovědí se promítlo do údaje průměrné spokojenosti s poskytováním informací o nežádoucích situacích od vedoucího, který tak činí 3,1.

**Otázka č. 13. Dokáže Vás Váš nadřízený flexibilně informovat o aktuálních změnách na pracovišti?**



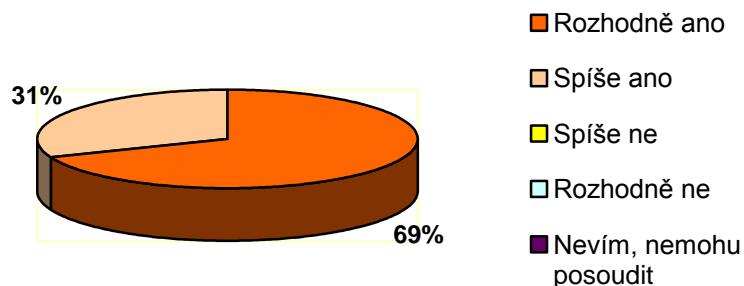
Téměř 60% dotázaných je rozhodně spokojena s poskytováním flexibilních informací od svého nadřízeného týkajících se změn na pracovišti. Další 40% skupina se vyjádřila, že je s těmito informacemi spíše spokojena. Záporný názor ohledně poskytování okamžitých informací od vedoucího se zde nevyskytl, tudíž i hodnota váženého aritmetického průměru nabývá poměrně vysoké hodnoty 3, 6.

**Otázka č. 14. Dokáže Váš nadřízený projevít spokojenost s Vaší prací (tj. pochválit), pokud k tomu má důvod?**



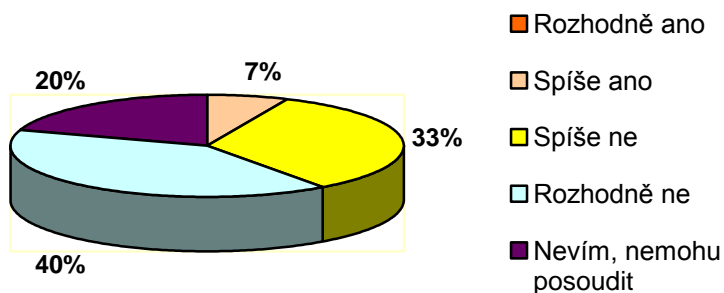
Dvě třetiny respondentů se shodlo na názoru, že jejich nadřízený je dokáže pochválit, pokud k tomu má důvod. 20% uvedlo, že jejich nadřízený je spíše pochválí a velmi nízké procento v zastoupení jednoho respondenta, který se domnívá, že jejich nadřízený ho za jeho práci spíše nepochválí. Díky velké převaze souhlasných odpovědí nabyl VAP pozitivní hodnoty 3,7.

**Otázka č. 15. Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?**



Všichni respondenti projevili kladný názor na tuto otázku zda jsou jejich vztahy s nadřízeným pozitivní. 69% respondentů se přiklonilo k variantě že tyto vztahy jsou rozhodně pozitivní, zatímco 31% respondentů zvolilo variantu „spíše ano“. Vážený aritmetický průměr dosáhl za těchto podmínek hodnoty 3, 3.

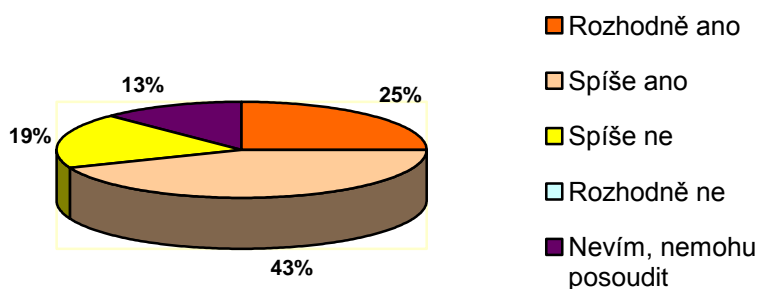
**Otázka č. 16. Máte pocit, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat důvěrné?**



40% dotázaných uvedlo, že jejich nadřízený dále rozhodně nešíří informace, které by měly zůstat důvěrné. Další třetina respondentů se domnívá, že jejich vedoucí si tyto důvěrné informace spíše nechává pro sebe. Byl zaznamenán jeden respondent, který se domnívá, že informace mezi ním a nadřízeným nezůstávají diskrétní. Také nemalé 20%ní zastoupení respondentů uvedlo, že

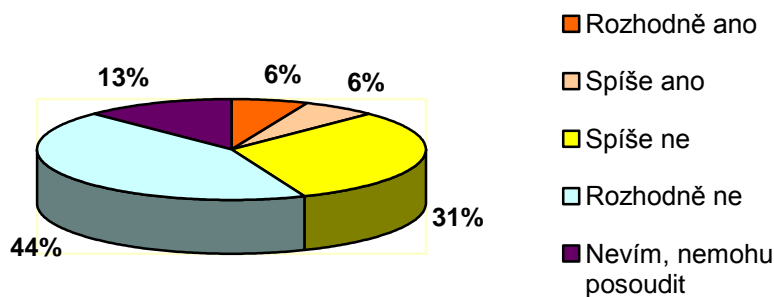
danou situaci nemůže posoudit respektive neví. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje s hodnotou 1,3.

**Otázka č. 17. Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů?**



To, že vedoucí rozhodně bere v úvahu při rozhodování jejich připomínky a názory se domnívá téměř 25% dotazovaných. 40% respondentů je toho názoru, že jejich názory jsou nadřizenými spíše brány na zřetel a téměř 20% respondentů se domnívá, že jejich vedoucí spíše nebere v potaz jejich myšlenky a připomínky. 13 % respondentů neví nebo nedokáže posoudit. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje váženého aritmetického průměru s hodnotou 2,7.

**Otázka č. 18. Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?**



12% respondentů uvedlo, že má strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných událostech. Dalších 13% dotázaných danou situaci nemůže zhodnotit nebo neví. Větší množství shodujících se respondentů v téměř ¾ zastoupení se shoduje s názorem, že nepocítují strach při poskytování nepříjemných zpráv svému nadřízenému. Toto rozložení se také promítlo do celkového váženého aritmetického průměru, který dosáhl hodnoty 1,5.

## **4.3 Vyhodnocení výsledků průzkumu a doporučení na řešení zjištěných problémů**

### **4.3.1 Vyhodnocení sestupné komunikace**

Z výsledků průzkumu je zjevné, že celkově sestupná komunikace ve škole je poměrně efektivní.

Ukázalo se, že zaměstnanci jsou přijatelně spokojeni s informacemi, které dostávají od svého nadřízeného. Rovněž kladně hodnotili množství informací, které jim jejich vedoucí dává k dispozici. Co se týká kvality a včasnosti informací tak zde již byly výsledky mírně horší. Výsledek je sice poměrně pozitivní, ale určité mezery se zde stále vyskytují. Vedoucí by měli klást větší pozornost na zpětnou vazbu vůči podřízeným, která jim umožní zjistit, zda všem informacím porozuměli a zda informace dostali včas. Pro zaměstnance je důležité, aby dané informace dostávali od svého nadřízeného co nejdříve, tedy právě tehdy když je potřebují a zároveň musí dané informace porozumět. Porozumění je dáno tím, že nadřízený podá tuto informaci jednoznačně, přesně a pravdivě. Tím se celý proces komunikace zefektivňuje a může se předejít možným konfliktům, které pocházejí právě z nedostatku kvalitních a včasných informací.

Projevilo se, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s poradami a individuálními schůzkami což je velice pozitivní, neboť při tomto nástroji komunikace se mohou na případné nejasnosti ihned zeptat a získané informace si upřesnit. Méně uspokojivý výsledek byl analyzován u nástěnek a e-mailu. U obou forem komunikace byl výsledek zcela totožný. Na daném pracovišti nejsou dostatečným způsobem využívané nástěnky. Tento problém by mohl být vyřešen tak, že dané nástěnky by mohly být umístěné na viditelnějších místech s jasnými povinnostmi, plány, cíli, programy, novinkami, oznámeními, plánovanými změnami apod. Tím by se mohly odstranit neustále návštěvy zaměstnanců k nadřízenému, protože veškeré klíčové informace by poskytovala právě tato nástěnka. Co se týká e-mailu, tato forma komunikace a její způsob řešení může být o něco obtížnější, neboť problém může být zapříčiněn dobou praxí ve škole a věkovou strukturou

určitých zaměstnanců. Může se jednat o starší zaměstnance, kteří nemají internet doma a ani s tímto nástrojem neradi pracují a proto raději využívají individuální schůzky či nástěnky jako formu komunikace. Jediné řešení tohoto problému je vyslání těchto zaměstnanců na školicí programy či kurzy zabývající se výpočetní a informační tematikou. Neboť samotné využívání informačních technologií je v dnešní době nutným předpokladem a v rámci komunikační teorii celý komunikační proces zrychlují.

Při poskytování informací, které dávají k dispozici nadřízení svým zaměstnancům týkajících se problémových situací bylo dosaženo poměrně pozitivního výsledku, ale určitá část zaměstnanců se domnívá, že jim tyto informace vedoucí neposkytuje. Určitý jedinec neví respektive nedokáže tuto otázku posoudit. Toto zjištění je lehce zneklidňující, neboť poskytování těchto informací nadřízenými je velice důležitým úkolem. Může vyřešit nedostatky a problémové stavy, které na daném pracovišti vznikají, proto by zaměstnanci měli tyto informace dostávat od svého nadřízeného bez jakýkoliv zábran a odkladů. Návrh na řešení tohoto problému je aby vedoucí poskytovali více času svým zaměstnancům a diskutovali s nimi o určitých situacích, které jim způsobují těžkosti. Mohou následně nalézat řady efektivních řešení a také si utvrdit vzájemné vztahy, které jsou v komunikaci velice důležité. Vedoucí musí vzbudit v zaměstnancích důvěru, pocit sounáležitosti, pochopení a zájem.

Jako bezproblémové bylo zhodnoceno poskytování flexibilních informací nadřízeného jednotlivým zaměstnancům, rovněž byl sjednocen pozitivní souhlas s projevováním spokojeností nadřízeného nad vykonanou prací zaměstnanců školy.

#### **4.3.2 Vyhodnocení vzestupné komunikace**

Ve škole, kde jsem prováděla průzkum jsou předpoklady pro vzestupnou komunikaci relativně pozitivní. Zaměstnanci zhodnotili vztahy s nadřízeným jako poměrně příznivé a neuvedli žádné větší nedostatky s tímto komunikačním tokem. Mohou svého nadřízeného o svých pracovních problémech informovat



a následně nalézat způsoby řešení, také jsou spokojeni s tím, že mají možnost bez větších zábran svého vedoucího informovat o všem co považují za potřebné.

Ukázalo se, že poměrně velká skupina zaměstnanců nevěděla respektive nedokázala posoudit zda nadřízený dále šíří důvěrné informace. Nadřízený by měl učinit všechny kroky a opatření, které by směřovaly k co největší jistotě zaměstnanců, že určité důvěrné informace se nikdo další nedozví. Může tak učinit upozorněním, že tato informace je důvěrná, proto zaměstnance ubezpečí o naprosté diskrétnosti a ujistí ho o tom, že nikomu dalšímu nebude tato informace sdělena. Samozřejmostí je pak následné dodržení tohoto závazku, protože při nedodržení tohoto příslibu ztrácí zaměstnanec důvěru u svého nadřízeného a již nebude podávat správné a úplné informace a tím se komunikace deformuje.

Dalším poměrně malým nedostatkem bylo zjištění, že část zaměstnanců se domnívá, že nadřízený nebere v potaz při rozhodování jejich připomínky a názory při řešení problémů. Doporučením je aktivní naslouchání nadřízeného svým zaměstnancům a následné požádání o jejich názor a způsob řešení určitého problému či nedostatku. Samotný nápad podaný zaměstnancem zefektivňuje a upevňuje vztahy v komunikaci a také při realizaci určitého řešení vede k aktivnějšímu zapojení do realizace cíle. Pokud mají zaměstnanci informovat svého vedoucího o nepříjemných událostech ukázalo se, že velká část zaměstnanců s tímto nemá problémy, ovšem vyskytla se skupina, která to jako problém vidí a strach má nebo nedokáže tuto situaci posoudit. V tomto případě by mohl nadřízený navazovat pevnější vztahy se svými zaměstnanci tak, aby neměli určité zábrany při komunikaci a určité záležitosti neutajovali popřípadě nezkreslovali a tím zakrývali řadu nedokonalostí, které je potřeba řešit. Vedoucí by měl rovněž vytvářet příznivé „klima“ při sdělování těchto nepříznivých událostí zaměstnancem, neprojevovat okamžitou a unáhlenou negativní reakci mnohdy způsobenou pracovním stresem, protože pro zaměstnance je tato reakce velmi deprimující. Při komunikaci si musí být jedinci rovni tak, aby mohly být všechny

informace skutečně a pravdivě předány, jedině tak bude dosažena opravdová a účinná komunikace.

## 5. Závěr

Sledovaný problém se týkal zmapování interní komunikace na základní škole v Moravskoslezském kraji, nelezení možných nedostatků ve vzestupné i sestupné komunikaci a následné návrhy na řešení směřující k odstranění těchto nedostatků.

Dané informace o rozsahu problému a jeho příčinách byly zjištěny dotazníkovým průzkumem. Dotazníky byly rozdány dvaceti respondentům, kdy všichni z těchto respondentů byli vyučující. Respondenti odpovídali ochotně dle mých pokynů bez jakýchkoliv větších problémů.

Díky studiu teoretické části jsem byla schopna sestavit otázky v dotazníku takovým způsobem, abych ze získaných odpovědí byla schopna identifikovat možné nedostatky a problémy v komunikaci. Pomocí tohoto studia jsem mohla rovněž navrhnout určité řešení, které by směřovalo k eliminaci těchto problémů v komunikaci.

Z analýzy získaných dat se zjistilo, že interní komunikace v této škole je relativně dobře nastavena. Na problémové oblasti jsem se pokusila navrhnout taková řešení, která by mohly tento problém alespoň částečně odstranit a tím zvýšit efektivitu komunikace.

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování interní komunikace na základní škole a nalezení problémových oblastí. Jelikož se objevily určité nežádoucí oblasti, na které byly navrženy možné způsoby řešení, které by mohly tyto nedostatky alespoň z části odstranit dle mého názoru cíl této bakalářské práce byl splněn.

## Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NOVÝ I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada 1997. 221s. ISBN 80-7169-434-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Marie Uhrová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Krásná 252, 739 04 PRAŽMO